

Orientierungs- und Zielgrößen der Gruppenarbeit und Wertschöpfung

Die vorgestellte Gruppenarbeitskonzeption will den kreativen Anteil von Wertschöpfung im Sinne einer agilen Centerorganisation erhöhen



Dr. Stefan Herzog ist Leiter eines als Service Center Personal organisierten Support-Zentrums bei der Daimler-Chrysler Aerospace AG in Augsburg.

Für die Leiter operativer Betriebseinheiten stellt sich die Frage, ob Gruppenarbeit eine geeignete Antwort auf Megatrends der Organisationsgestaltung ist. Der Autor unternimmt den Versuch, aus einem Analyseinstrument Orientierungs- und Zielgrößen für die Arbeitsorganisationsform Gruppenarbeit abzuleiten und in eine centergerecht gestaltete Gruppenarbeitskonzeption umzusetzen. Abschließend wird thematisiert, welche Unterstützung ein Service-Center Personal leisten kann.

In der Ausgabe 11 / 97 der PERSONALFÜHRUNG wurde der Versuch unternommen, einen Überblick über die Baustellen eines centerinternen strategischen Personal- und Organisationsmanagements zu geben. Ausgegangen wurde davon, dass die Unternehmen auf die Veränderungen des Marktes mit der Schaffung subautonomer, nach ihrer Wertschöpfung beurteilter flexibler Betriebseinheiten – Leistungs- und Supportcentren als Werke im Werk – antworteten und dass diese organisatorischen Veränderungen ein centerinternes strategisches Personal- und Organisationsmanagement erfordern. Parallel dazu wurde auch eine neue Ausrichtung der Personal- und Organisationsentwicklung empfohlen. Ein spezifisches Analyseinstrument, das hierbei Hilfestellung gibt, umfasst die Kriterien Strukturdaten, Kernfunktionen, Kernkompetenzen, Schlüsselpersonen und die Veränderungs- und Mobilisierungsfähigkeit eines Centers.

Im folgenden soll die Gruppenarbeit als Element des centerinternen strategischen Personal- und Organisationsmanagements betrachtet werden. Ausgangspunkt der Betrachtungen sind die Megatrends der Organisationsgestaltung in der Wirtschaft, die sich wie folgt umschreiben lassen:



Gruppenarbeit und ihre Voraussetzungen: Eine zu hohe Fluktuation, kleine Gruppen oder fehlende räumliche Nähe können hemmende Faktoren darstellen.

Themenschwerpunkt

- Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die jeweilige Basisebene (Subsidiaritätsprinzip),
- Entwicklung von einer erfüllenden zu einer lernenden Organisation,
- Abkehr von der Technikgläubigkeit zur Wiederentdeckung des Mitarbeiters,
- Wandel von einer funktionalen zu einer unternehmerischen, kundenorientierten und marktwirtschaftlich ausgerichteten Denk- und Handlungsweise sowie
- von einer nachträglichen zu einer simultanen, vernetzten Anpassung.

Gruppenarbeit am Beispiel eines Fertigungsbetriebes

Für die Leiter operativer Betriebseinheiten stellt sich die Frage, ob Gruppenarbeit eine geeignete Antwort auf diese Entwicklungen ist. Hier soll diese Frage am Beispiel eines Fertigungsbetriebes beantwortet werden. Da die unterschiedlichen Fertigungsorganisationen den Grad des Handlungsspielraumes von Gruppen und damit den Charakter von Gruppenarbeit beeinflussen, muss definiert werden, was im Folgenden unter Gruppenarbeit verstanden wird. Hier werden teilautonome Arbeitsgruppen, die dauerhaft zusammenarbeiten und integrierter Bestandteil der Organisation sind, betrachtet. Die räumliche und organisatorische Zusammenfassung von Arbeitsplätzen und Betriebsmitteln ermöglicht dabei eine Komplettbearbeitung bei geringer Arbeitsteilung.

Die Einführung von Gruppenarbeit ist an Voraussetzungen geknüpft. Im Einzelnen erweisen sich zum Beispiel eine hohe Mitarbeiterfluktuation, zu kleine Gruppen, eine fehlende räumliche Nähe, geringe Entscheidungsspielräume und das Fehlen einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe mit ausreichenden Koordinierungs- und Steuerungsnotwendigkeiten als hemmende Faktoren. Die Überprüfung dieser exemplarisch aufgelisteten Faktoren ist unabdingbar für das weitere Handeln.

Wie weit die deutsche Wirtschaft von einem Idealzustand der Gruppenarbeit entfernt ist, zeigen verschiedene Aspekte einer vollständigen Abwendung vom Taylor-Prozess und die Hinwendung zur fraktalen Fabrik:

Vision statt Kontrolle: Wenn alle Organisationseinheiten eigenes Interesse an der

Durch Gruppenarbeit beeinflussbare Faktoren des ROCE

Beispiele

Kriterium	Aspekte
Umsatzerlöse – höhere Preise	<ul style="list-style-type: none"> • optimierte Qualität • kürzere Lieferfristen
Variable Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Optimaler Werkzeugeinsatz • Neue Fertigungsverfahren • Optimierte Arbeitsabläufe • Effizientere Nutzung von RHB* und Anlagen • Fachwissen und Motivation der Mitarbeiter
Fixkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebs- und Verwaltungsaufwand optimieren • Abschreibungen optimieren (ggf. Desinvestitionen)
Anlagevermögen	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Betriebsnutzungszeiten • Minimale Wartezeiten • Maximale Verfügbarkeit (kurze Instandhaltungsintervalle)
Vorräte	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellpraxis von RHB* just in time zur Reduzierung der Kapitalbindung • Ablaufoptimierung und optimierte Produktionsplanung zur Reduzierung des Lagerwertes unfertiger Erzeugnisse • Nachfragegesteuerte, auftragspezifische Fertigung zur Reduzierung des Lagerwertes fertiger Erzeugnisse (d.h. es wird nur das produziert, was vom Kunden bestellt wird)
Forderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Auslieferung ermöglicht rasche Rechnungsstellung

RHB* = Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

Abb. 1

Kundenzufriedenheit haben, ist Kontrolle überflüssig.

Selbstorganisation statt Steuerung: Wenn die Prozesse der Wertschöpfung sich mit eigenem Marktkontakt – auch intern – steuern, ist operative Zentralsteuerung überflüssig.

Variable Kapazität statt Planung: Wenn die Produktionskapazität so variabel ist, dass Aufträge unabhängig von ihrem Volumen mit konstanter Durchlaufzeit gefertigt werden, ist operative Planung überflüssig.

Terminpräzision statt Lagern: Wenn Wirtschaftsgüter genau fertig sind, wenn sie

gebraucht werden, sind Warten und Lagern überflüssig.

Neutraler Handlungsrahmen

Eine Gruppenarbeitskonzeption hat Raum zu gewähren, sich dem Idealzustand von Gruppenarbeit sukzessive zu nähern. Der mit der Gruppenarbeit zu erarbeitende Handlungsrahmen muss gleichsam neutral wie Kugelschreiber und Papier bleiben, um den kreativen Anteil von Wertschöpfung ‚ungeschoren‘ zu lassen. Ein Handlungsrahmen, der an die Organisation ‚angepasst‘ wird, gleicht flüssigem Beton. Er wird in die Organisation ‚gegossen‘ und härtet dort aus. Danach kann sich die Struktur der Organisation nur noch dort bewegen, wo sie sich schon während der Aushärtung bewegt hat.

Die darzustellende Gruppenarbeitskonzeption ist insofern neutral, als sie Raum für unterschiedliche Entwicklungszustände von Gruppenarbeit gibt und in verschiedenen Betriebsbereichen mit dem Ziel angewandt werden kann, den kreativen Anteil von Wertschöpfung im Sinne einer wendigen, agilen Centerorganisation zu erhöhen.

Welchen Einfluss hat nun Gruppenarbeit auf die Wertschöpfung und mit welcher betriebswirtschaftlichen Steuerungsgröße lässt sich dieser messen und darstellen?

Ausgehend von den Center-Führungsgrößen wie zum Beispiel Stückkosten, Termintreue und Qualität lässt sich die Frage nach der Erfolgsträchtigkeit gruppenarbeitsbezogenen Handelns am umfassendsten an der betriebswirtschaftlichen Steuerungsgröße ROCE darstellen. ROCE steht für Return on Capital Employed. Diese Größe drückt die Verzinsung des gebundenen Kapitals aus, indem centerintern beeinflussbare Erfolgsgrößen ins Verhältnis zum dort gebundenen Kapital gesetzt werden. Somit ergibt sich folgender Quotient:

$$ROCE = \frac{\text{Umsatzerlöse} \cdot \text{variable Kosten}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Vorräte} + \text{Forderungen}}$$

In Abbildung 1 sind die durch Gruppenarbeit beeinflussbaren Faktoren des ROCE exemplarisch dargestellt. Erfolgreiches centerinternes Handeln ist dann erfüllt,

Einführungsphase

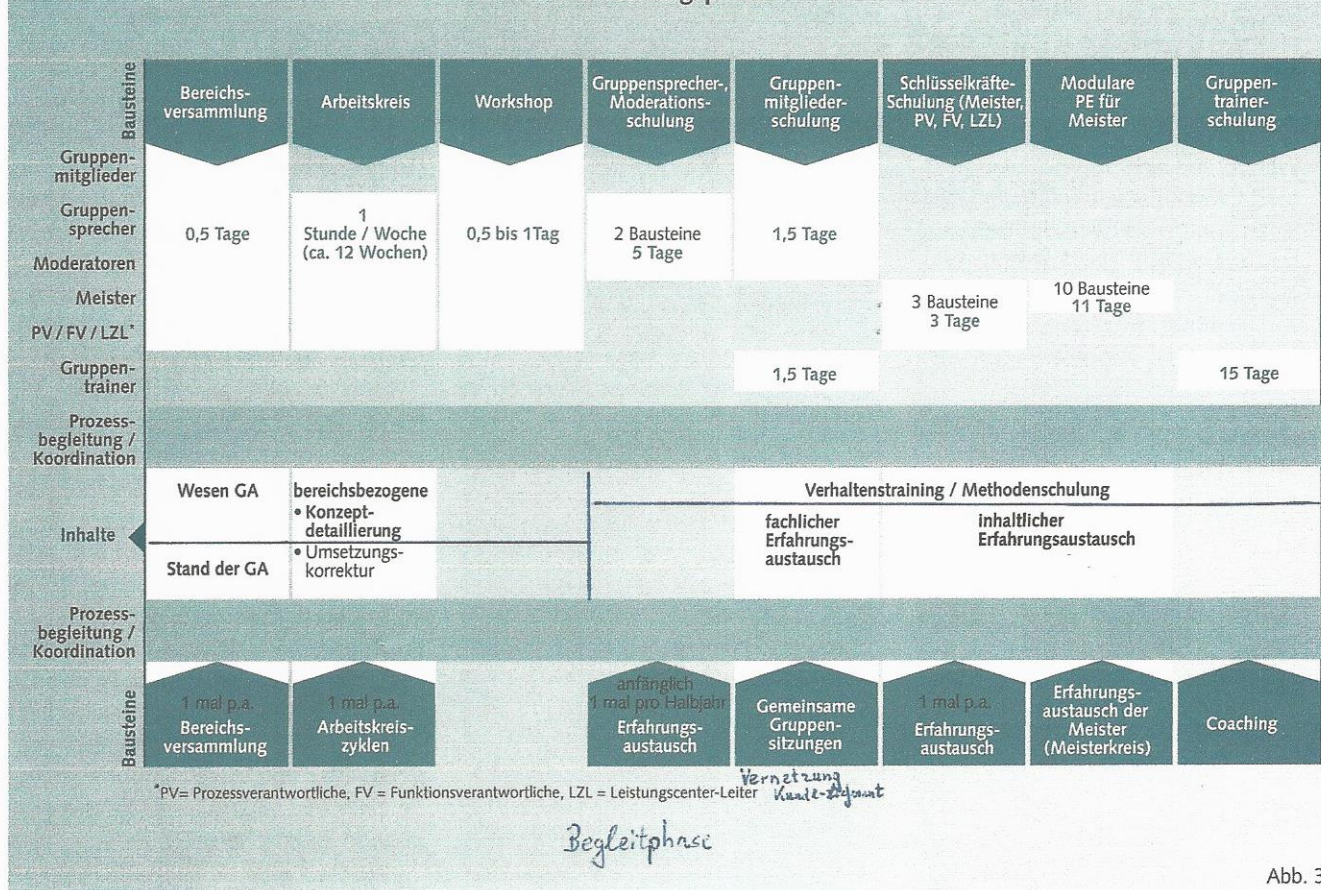


Abb. 3

wenn der ROCE als Mindestverzinsungsanspruch einen Zielprozentsatz übersteigt.

Somit ist die Ausgangssituation umschrieben, mit der sich ein Centerleiter im Rahmen seines centerinternen strategischen Personal- und Organisationsmanagements auseinanderzusetzen hat, wenn er Gruppenarbeit in seinem Verantwortungsbereich einführen will.

Das an anderer Stelle dargestellte Analyseinstrument ist ein Hilfsmittel für den Centerleiter bei der Wahrnehmung seiner Personal- und Organisationsmanagementaufgaben.¹ Es unterstützt ihn, den Ist-Zustand seines Centers nach den Kriterien des Personal- und Organisationsmanagements (Strukturdaten, Kernfunktionen, Kernkompetenzen, Schlüsselpersonen, Veränderungs- / Mobilisierungsfähigkeit) zu analysieren und dessen Soll-Zustand mit dem Ziel zu beschreiben, konkrete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zur Erreichung des Soll-Zustandes abzuleiten (vgl. Abb. 2). Dabei ist jede Maßnahme der Personal- und Organisationsentwicklung

strikt daran zu messen, inwieweit und wie effizient sie zur Erreichung der jeweiligen Orientierungs- und Zielgröße beitragen kann.

Orientierungs- und Zielgrößen

Im Folgenden werden einige Orientierungs- und Zielgrößen für die Arbeitsorganisationsform Gruppenarbeit anhand der Analyse Kriterien des Personal- und Organisationsmanagements dargestellt: Zu analysierende Kriterien: Orientierungs- / Zielgrößen (u.a.)

1. Strukturdaten

- Erhöhung der Termintreue um x Prozent,
- Kostenreduzierung um y Prozent,

2. Kernfunktionen

- Reduzierung der Wertschöpfungskette auf Kernfunktionen mit einer adäquaten Organisationsstruktur.

3. Kernkompetenzen

- Förderung der qualitativen und quantitativen Ausprägungen der Fach-, Methoden-, Sozial- und Manage-

Einführungs- und Begleitkonzeption für eine Gruppenarbeit

mentkompetenz (Mental change: vom „Taylor-Mensch“ zur „lernenden Organisation“),

- Flexibilisierung der Mitarbeiter durch fachliche Qualifizierung erhöhen.

4. Schlüsselpersonen

- Identifizierung und Qualifizierung von zukünftigen Gruppensprechern,
- Meister zu Begleitern von Veränderungsprozessen entwickeln.

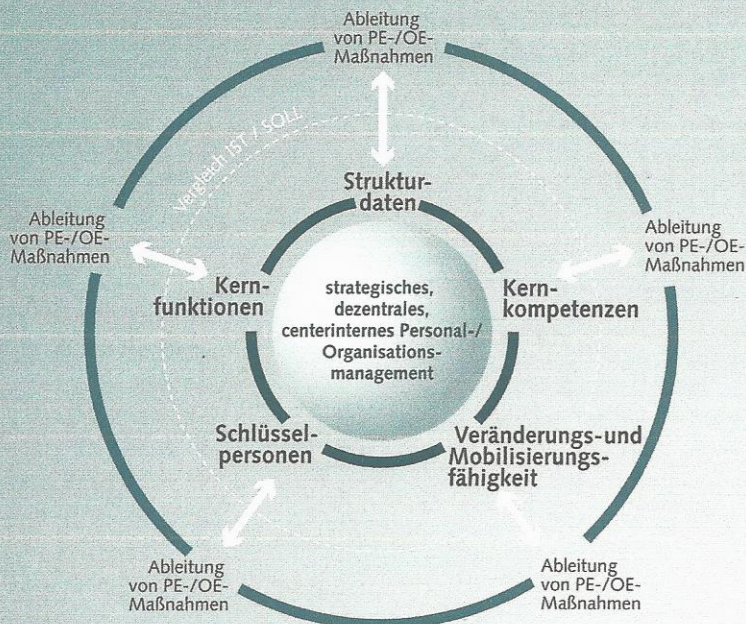
5. Veränderungsfähigkeit / Mobilisierungsfähigkeit

- Erarbeitung und Umsetzung eines Konzeptes zur Einführung und Begleitung von Gruppenarbeit mit hohem Wirkungs- und Durchdringungsgrad.

Einführungs- und Begleitkonzeption

Um die dargestellten Orientierungs- und Zielgrößen zu erreichen und einen möglichst hohen Wirkungs- und Durchdrin-

Analysekriterien und centerinteres Wertschöpfungsmodell des Personal- und Organisationsmanagements



Den Analysekriterien werden vom Center-Leiter Orientierungs- und Zielgrößen (Soll) zugeordnet, an denen sich Maßnahmen der PE/OE ausrichten haben. Dabei ist jede PE- / OE-Maßnahme strikt daran zu messen, inwieweit und wie effizient sie zur Erreichung der jeweiligen Orientierungs-/Zielgröße beitragen kann.

Abb. 2

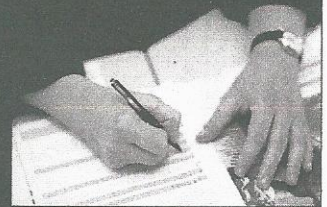
gungsgrad sicherzustellen, sind die dafür notwendigen verschiedenen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Sinne des Analysekriteriums Veränderungs- und Mobilisierungsfähigkeit in eine Einführungs- und Begleitkonzeption einzubringen. Die Abbildung 3 dokumentiert eine Einführungs- und Begleitkonzeption Gruppenarbeit, die den Anforderungen eines centerinternen strategischen Personal- und Organisationsmanagements gerecht wird. Im Folgenden wird nur auf die Einführungs- und Begleitkonzeption eingegangen. Eine übersichtliche Darstellung vermittelt Abbildung 4, die die Bausteine der Einführungs- und Begleitkonzeption, die jeweilige Zielgruppe und die zu behandelnden konkreten Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung aufgabenbeschreibend ausweist. Wiederum aus Raumgründen kann hier nicht auf alle Bausteine eingegangen werden. Angeschnitten werden sollen die Bausteine Bereichsversammlung, Arbeitskreis, Workshop und Personalentwicklung für Meister.

In einer Bereichsversammlung werden unter anderem mittels einer Kraftfeldanalyse sowie in Vortragsform allen betroffenen Mitarbeitern die Ausgangssituation des betrachteten Arbeitsbereiches und das Wesen der Gruppenarbeit dargestellt. Bestimmende Elemente dieser Veranstaltung sind:

- Ziele der Gruppenarbeit, ganzheitlicher Gruppenarbeitsansatz,
- Auseinandersetzung mit einem neuen Produktionsbewusstsein, neuen Leitideen und den Einführungsgrundsätzen zur Gruppenarbeit,
- Veränderung der Zusammenarbeit, Verhaltens- und Denkmuster,
- Akteure im Gruppenarbeitsprozess und ihre Rollen,
- erlebbare Merkmale der Gruppenarbeit,
- mögliche Hindernisse bei der Einführung von Gruppenarbeit, Missverständnisse und Offenlegungen,
- Bildung eines Arbeitskreises unter anderem aus Repräsentanten der Mitarbeiter.

Mitarbeiter-Befragungen

Konzept
Projektmanagement
Erhebungsbogen
Auswertung
Benchmarking
Präsentation
Maßnahmen



In unseren Händen ist Ihr Projekt gut aufgehoben. Wir planen gründlich, realisieren verlässlich und erzielen so substantielle Ergebnisse.

Kostenlose Intensiv-Workshops für Personalleiter:

München, 4. Februar 1999
München, 4. März 1999

gevainstitut

Elisabethstraße 25
80796 München
Tel. (089) 2732 11-0
Fax. (089) 2732 11-11

www.geva-institut.de

PF Senden Sie mir bitte mehr Informationen!

Firma _____

Name _____

Adresse _____

Telefon _____

Fax _____

Bausteine „Einführung Gruppenarbeit (GA)“

	Bereichsversammlung	Arbeitskreis	Meilensteinveranstaltung	Workshop Start in die GA	Training Gruppenmitglieder	Ausbildung Gruppensprecher und Moderatoren	Schulung LZ-Leiter / Meister	PE Meister
	0,5 Tage	1 Std./W (ca. 12 W.)	2 Stunden	0,5 bis 1 Tag	1,5 Tage	5 Tage	3 Tage (+11 Tage)	11 Tage
Zielgruppe	Führungskräfte MA des Bereiches, in dem GA eingeführt wird BR	Führungskräfte MA als Schlüsselkräfte Personalreferent	Führungskräfte Arbeitskreis BR	Führungskräfte MA des Bereiches, in dem GA eingeführt wird BR	MA des Bereiches, in dem GA eingeführt wird	Gruppensprecher Moderatoren	LZ-Leiter Meister	Meister
Moderation	intern	intern	intern	intern	intern	extern	extern / intern	extern / intern
Aufgaben	Beschreibung der Ausgangssituation des Bereiches Was ist GA – eine Wesenbeschreibung Bildung eines Arbeitskreises	Festlegung der gruppenarbeitsbezogenen Aufbau-/Ablauforganisation (z.B. Gruppenfestlegung, AKV; Erfolgskriterien; Qualifikationsmatrix) Sicherstellung der Kommunikation zwischen den Betroffenen in der Konzeptionsphase	Freigabe der Ergebnisse des Arbeitskreises Prozessunterstützung einfordern	Präsentation der Ergebnisse Startschuss zur Umsetzung der Arbeitskreisergebnisse GA als Bestandteil des betrieblichen Veränderungsprozesses – die Bedeutung der Kommunikationstechniken	Gesprächsführung Konfliktbewältigung Problemlösungstechniken	Moderationstechniken Besprechungstechniken Gesprächsführung Konfliktbewältigung Problemlösungstechniken	Rolle als aktive Gestalter Erfahrungsaustausch über Umsetzungsfragen Spielregeln erfolgreicher Zusammenarbeit	Kommunikationsverhalten, -techniken, pers. Arbeitsorganisation Techniken zur Umsetzung von Veränderungsprozessen Transfer-sicherung
Prozessbegleitung								
Schulung der internen Gruppenarbeitstrainer								

Abb. 4

Dem Arbeitskreis kommt zur Erreichung der beschriebenen Orientierungs- und Zielgrößen eine zentrale Bedeutung zu, weil in ihm alle Schlüsselpersonen beteiligt sind und unter seiner umfassenden Aufgabenstellung die grundlegenden Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen erarbeitet werden. Schwerpunktmäßig befasst sich der Arbeitskreis mit folgenden Aufgaben:

- Organisatorisches – Projektorganisation,
- Gruppenbildung,
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Gruppen / Führungskräfte,
- Qualifikationsmatrix,
- Regelung der Beziehungen zu den Nahtstellen,
- Zielvereinbarungen und Effizienzkriterien,
- Gruppenbesprechungen,
- Visualisierung,
- Besprechungsraum für Gruppengespräche,
- Kostenplanung,
- Planung des Workshops „Start in die Gruppenarbeit“.

Start in die Gruppenarbeit

Im Workshop „Start in die Gruppenarbeit“ werden die Ergebnisse des Arbeitskreises von den Arbeitskreismitgliedern präsentiert. Sofern keine Rückmeldungen an den Arbeitskreis gelangen, erfolgt der Startschuss zur Gruppenarbeit. Filmanalysen zur Gruppenarbeit sowie zur Kommunikation und zum Verhalten in Veränderungssituationen runden diesen Workshop ab.

Die mit Gruppenarbeit einhergehenden Veränderungen haben Einfluss auf die Aufgaben und Rolle der Meister sowie auf die Anforderungen, die an sie gestellt werden. Es bedarf deshalb einer Personalentwicklungsmaßnahme für die Meister als „Vorort“-Prozessbegleiter bei der Einführung und Begleitung von Gruppenarbeit. Die Erkenntnis, die Meister intensiv dafür schulen zu müssen, hat sich erst langsam durchgesetzt. Wie schnell sich der Reifegrad von Gruppen und damit der Entwicklungsstand von Gruppenarbeit erhöht, wird wesentlich vom Meister beeinflusst.

Personalentwicklung von Meistern zu Prozessbegleitern

Abbildung 5 dokumentiert die Bausteine für die Personalentwicklung von Meistern zu Prozessbegleitern von Veränderungsprozessen, wobei der alleinige Fokus das mit der Gruppenarbeit einhergehende Besondere ist. Im Einzelnen sind folgende Fragen Gegenstand der Betrachtung (Auszug):

- Was verändert sich für die Meister bei der Einführung von Gruppenarbeit?
- Was passiert, wenn Menschen in Gruppen wirken?
- Wie sind die Informationen (Zielvereinbarungen, Informationsfluss) sowie die Moderationen in den Gruppenbesprechungen zu optimieren?
- Wie ist die persönliche Arbeitsorganisation zu verbessern?
- Welche Kenntnisse, Methoden und Techniken fördern die Umsetzung der Gruppenarbeit?
- Wie kann das Erworben langfristige stabilisiert werden?

**Personalentwicklung für Meister als
Prozessbegleiter von Veränderungsprozessen,
insbesondere bei der Einführung und
Begleitung von Gruppenarbeit**

Ausrichtung	Modul
Einführung	1 Gruppenarbeit als Projekt
Kommunikationsverhalten, -techniken in / mit Gruppen	2 Kommunikation in und mit Gruppen / Konfliktmanagement / Gruppendynamik
	3 Informationsmanagement
	4 Moderationsbegleitung
Supervision	5 persönliche Arbeitsorganisation
Kenntnisse, Methoden, Techniken zur Umsetzung von Veränderungsprozessen	6 Techniken der kontinuierlichen Verbesserung und Problemlösung
	7 Arbeitsrecht / -sicherheit / Qualitäts- management / Umweltschutz
	8 Betriebswirtschaft
Transfersicherstellung / Wissensmanagement	9 Arbeitspädagogik
Evaluation	10 Abschluß

Abb. 5

Die Abbildung dokumentiert die Bausteine für die Personalentwicklung von Meistern zu Prozessbegleitern.

Die dargestellte Gruppenarbeitskonzeption orientiert sich an den Gestaltungsmerkmalen einer „lernenden Organisation“, indem sie unter anderem ein gemeinsames Wertesystem, das Kooperationsverhalten und zukunftsgerichtetes Handeln fördert und die Betroffenen beteiligt.

Sie begreift sich durch ihren ganzheitlichen, jedoch individuellen Ansatz als Element des centerinternen strategischen Personal- und Organisationsmanagements. Die Konzentration auf interne Veränderungskräfte vor externer Kompetenz schafft die Möglichkeit eines schnellen Einführungserfolges, der auch in Zeiten des knappen Geldes realisiert werden kann.

Abschließend ist noch darzustellen, welchen Beitrag ein Service-Center Personal zur Unterstützung des centerinternen strategischen Personal- und Organisationsmanagements leisten kann. Support kann im Rahmen schlanker Or-

ganisationsstrukturen nur begrenzt in der Durchführung liegen; das Angebot der Unterstützung konzentriert sich auf die Prozessbegleitung. Im Einzelnen ist das Service-Center Personal mit folgenden Aufgaben betraut:

- Zurverfügungstellung des dargestellten Analyseinstruments – Bestimmung des Rahmens für seine gleichgerichtete Anwendung und Unterstützung bei dessen Handhabung,
- Zurverfügungstellung von Personalinformationen (z. B. Personalentwicklungs-Audit),
- Beratende und unterstützende Funktion (Unterbreitung von Personalentwicklungsvorschlägen),
- Umsetzende Funktionen (z. B. Mitwirkung bei der Durchführung von Gruppenarbeitsbausteinen),
- Zurverfügungstellung von Expertenwissen (intern und extern),
- Mitwirkung bei der Überprüfung der Effizienz der realisierten Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung (Analyseergebnisse).

Summary

This article examines teamwork as an element of internal and strategic personnel and organization management. It outlines a teamwork concept which allows scope for various redeveloping stages, and is optimized to the needs of a central unit, allowing value generation, and hence a flexible and efficient central organization. The program is based on the design measures of a learning organization, where for example, a common evaluation system is used, which promotes cooperative behaviour, future-oriented action, and involves the personnel hereby affected.

Anmerkung

- 1 Vgl. Personalführung, 11 / 1997, S. 1078 - 1084

EIGENNUTZ



Artenschutz ist in unserem eigenen Sinne: Nur wenn wir die Artenvielfalt heute erhalten, können wir die Natur auch morgen noch nutzen. Wir handeln. Sie auch?

Spendenkonto:
100 100 - BfS Köln
BLZ 370 205 00

Gegen DM 6,- in Briefmarken erhalten Sie unsere Broschüre zum Artenschutz.

Name

Vorname

Geburtsdatum

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort



NABU

Postfach 30 10 54
53190 Bonn